



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA UNB

FACULDADE UNB PLANALTINA FUP

Estudo de caso sobre o uso de ferramentas de gestão da qualidade em  
uma empresa rural.

**RAQUEL TEIXEIRA MARTINS**

Brasília DF

2013

RAQUEL TEIXEIRA MARTINS

Estudo de caso sobre o uso de ferramentas de gestão da qualidade em  
uma empresa rural.

Relatório Final de Estágio  
Supervisionado Obrigatório do curso de  
Gestão do Agronegócio da Faculdade  
UnB Planaltina para obtenção do  
diploma de graduação, sob orientação  
da professora Rafaela Carareto  
Polycarpo.

Brasília DF

2013

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos aqueles  
que de alguma maneira contribuíram nessa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, primeiramente pela oportunidade da vida.

Agradeço ao meu pai pelo incentivo e amor incondicional.

Agradeço a minha mãe, que mesmo não estando mais entre nós, se faz presente na lembrança.

Agradeço a minha família e amigos por todo carinho e apoio.

Agradeço ao meu namorado, Jonas, por todo o incentivo e apoio diário.

Agradeço a minha orientadora Rafaela Carareto Polycarpo, pela disponibilidade e presteza.

Agradeço a família Malunga, por me permitir fazer parte desta.

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objeto a Fazenda Malunga, localizada no Núcleo Rural Lamarão, Distrito Federal. A propriedade é especializada na produção orgânica de hortaliças, leite e seus derivados. Os objetivos principais da pesquisa foram: relatar o uso da metodologia de gerenciamento da rotina do dia-a-dia, exemplificar a aplicação das ferramentas de gestão: 5W1H, PDCA, Diagrama de Causa e Efeito e Brainstorm e relatar os principais problemas encontrados com a implantação das mesmas. A relevância do trabalho se dá devido à grande importância das ferramentas de gestão acima citadas principalmente em empreendimentos de destaque como a Fazenda Malunga. A propriedade se destaca no mercado brasileiro e em âmbito nacional e é tida como referência na produção de orgânicos. Buscando atingir os objetivos propostos utilizou-se, embasamento teórico da literatura, voltada a técnicas de gestão e as especificidades da produção. Através de visitas a propriedade, com a utilização de entrevistas, observação direta e pesquisa a dados secundários, foi realizada a coleta de dados. Os dados coletados foram analisados e resultaram em um relatório que demonstra a trajetória de empresa rumo a eficiência e as dificuldades encontradas na utilização das ferramentas de gestão.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
Descrição da empresa .....	8
Formulação do Problema .....	9
2.1 Objetivo Geral .....	9
2.2 Objetivos Específicos .....	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3.1 Produtos Orgânicos .....	10
3.2 Gerenciamento da Rotina .....	11
3.3 Ferramentas de Gestão.....	11
4.MATERIAL E MÉTODOS.....	15
5. RESULTADOS .....	17
5.1 Uso da metodologia gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia e aplicação das ferramentas de gestão.....	17
5.2 Principais problemas e suas possíveis soluções .....	24
6.CONCLUSÃO.....	25
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

## INTRODUÇÃO

Em mercado altamente competitivo como demonstra o cenário atual, a constante busca por diferenciais competitivos tem gerado nas organizações a necessidade de constantes mudanças em busca da otimização dos processos, aperfeiçoando assim a gestão.

Porém todo esse processo demanda a geração e implementação de novos conhecimentos e ferramentas que podem ser estranhas à organização. Tornando todo o processo ainda mais complexo por depender não só da implementação direta, mas da absorção completa por parte dos agentes atuantes e efetividade de aplicação.

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva evidenciar o estudo de caso da Fazenda Malunga, apontando as principais dificuldades encontradas na aplicação das ferramentas de gestão, por ser um empreendimento de destaque na produção orgânica e inovar constantemente seu processo de gestão.

A produção orgânica vem como diferencial competitivo no mercado atual, onde suas especificidades de produção, a ausência de agrotóxicos e fertilizantes, tem ganhado nichos de mercados diferenciados. Tal prática agrega valor ao produto final e modifica de forma crescente a demanda por alimentos orgânicos e que estejam cercados por ideias de sustentabilidade. O mercado de orgânicos tem tido uma expansão significativa, e atrai número cada vez maior de consumidores ávidos por alimentação saudável e em busca de produtos de procedência confiável.

Entretanto, a produção orgânica apresenta dificuldades, não só da gestão propriamente dita, como produção e escoamento de produção e suas especificidades. Além de fatores relacionados ao mercado convencional, como a mudança do comportamento do consumidor e a sua disponibilidade de pagar o valor agregado ao produto.

## **Descrição da empresa**

A Fazenda Malunga, em 1983 iniciou suas atividades produtivas. Contando com 110 hectares, localizada no Núcleo Rural Lamarão, suas principais atividades são a olericultura e a produção leite e seus derivados. Utilizando como diferencial a Agricultura Orgânica, a empresa tornou-se referencial na produção e destaque no setor de Agronegócios, pela inovação e abrangência de mercado.

Tem como missão: “Proporcionar qualidade de vida por meio da produção de alimentos orgânicos, educação ambiental e desenvolvimento de tecnologias limpas, respeitando o meio-ambiente, os colaboradores e consumidores, de forma competitiva.”

Sua visão: “Consolidar-se como uma marca líder em produção de alimentos orgânicos, associada à qualidade de vida, por meio de gestão eficiente, utilizando tecnologias limpas e equipes capacitadas como diferencial competitivo, comprometidos com a qualidade total e a satisfação dos consumidores colaboradores”.

Valores: qualidade de vida, respeito ao meio ambiente e pessoas, responsabilidade social, honestidade, eficiência, competitividade.

Como principais clientes a empresa atende a grandes hipermercados como, Carrefour e Pão de Açúcar, utilizando a marca de cada um deles, Viver e Taeq, respectivamente. Possui clientes pessoa jurídica, como restaurantes, buffets e mercados menores. Além disso possui a marca própria, que é distribuída nos grandes hipermercados, CEASA e em sua própria loja, Empório Fazenda Malunga, além do serviço de entregas delivery, onde o consumidor recebe seus itens diretamente em sua residência.



## **Formulação do Problema**

Quais foram os principais problemas encontrados pela Fazenda Malunga na implantação de algumas ferramentas de Gestão da Qualidade e de que maneira o gerenciamento da rotina possibilitou superá-los ?

### **2.1 Objetivo Geral**

O trabalho buscará identificar e analisar as principais dificuldades encontradas na gestão da Fazenda Malunga, como foram superadas e de que maneira a implementação de um gerenciamento auxiliou esse processo.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos do presente trabalho são;

- ✓ Relatar o uso da metodologia de gerenciamento da rotina do dia a dia;
- ✓ Exemplificar a aplicação das ferramentas de gestão: 5W1H, PDCA, Diagrama de Causa e Efeito e Brainstorm.
- ✓ Relatar os principais problemas encontrados com a implantação das ferramentas de gestão acima citadas.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo objetiva apresentar os principais construtos teóricos que embasaram a presente pesquisa, e de que maneira esta se alinha a prática desenvolvida pela empresa abordada.

Esta revisão mostrou-se de suma importância, pois aperfeiçoou o entendimento da dinâmica dos processos de gestão que foram escolhidos para análise.

Foram abordados os conceitos de produtos orgânicos tendo objetivo de familiarizar o leitor quanto as especificidades da produção, noções sobre Gerenciamento e Ferramentas de Gestão.

### **3.1 Produtos Orgânicos**

De maneira abrangente, produtos orgânicos, de origem animal ou vegetal, são aqueles obtidos através de um manejo sem a utilização de produtos químicos, nos vegetais ou de hormônios no caso de produtos de origem animal.

Agricultura orgânica é o sistema de produção que não usa fertilizantes sintéticos, agrotóxicos, reguladores de crescimento ou aditivos sintéticos para a alimentação animal. O manejo na agricultura orgânica valoriza o uso eficiente dos recursos naturais não renováveis, bem como o aproveitamento dos recursos naturais renováveis e dos processos biológicos alinhados à biodiversidade, ao meio ambiente, ao desenvolvimento econômico e à qualidade de vida humana. Enfatiza o uso e a prática de manejo sem o uso de fertilizantes sintéticos de alta solubilidade e agrotóxicos, além de reguladores de crescimento e aditivos sintéticos para a alimentação animal.

O Brasil tem se consolidando como um grande destaque de produção e exportação de alimentos orgânicos. Atualmente o país possui cerca de 15 mil produtores certificados. A produção orgânica conta com incentivos do governo brasileiro, que oferece linhas de financiamento específicas para a produção orgânica.

A legislação para produtos alimentícios, que dispõe sobre a agricultura orgânica, é a Lei nº 10.831/2003 e o Decreto nº 6.326/2007. Possui ainda como órgão regulador o Sistema Brasileiro de Avaliação e Conformidade Orgânica, que é composto pelo Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento(MAPA) e órgãos certificadores de conformidade orgânica.

### **3.2 Gerenciamento da Rotina**

O gerenciamento da rotina é, segundo Galgano (1994), por si só, um processo que pode ser aplicado a qualquer departamento ou setor de uma organização que tenha como objetivo a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada micro processo em base diária e progressiva.

De acordo com Campos (2004), gerenciamento concentra-se em definir a autoridade e responsabilidade de cada pessoa, padronizar os processos e o trabalho, monitorar os resultados destes processos, agir corretivamente no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados e, assim, buscar continuamente a excelência.

Além dos autores já citados, FALCONI(2004) descreve em seu livro a metodologia de Gerenciamento da Rotina do dia a dia, onde os processos são estabelecidos e se obtém previsibilidade da qualidade de produtos e serviços. Aborda-se a melhoria da Rotina dos Processos pela solução dos problemas, padronização de pontos críticos e tratamento de anomalias. Em qualquer contexto o livro é peça fundamental para a transmissão dos conhecimentos e melhoria dos processos enfocados.

### **3.3 Ferramentas de Gestão**

#### **A) 5W1H**

A ferramenta 5W1H, ou Plano de Ação é utilizada para descrever os problemas existentes, de maneira aprofundada, e assim obter um planejamento específico gerando ações corretivas efetivas.

A ferramenta “Plano de Ação” atua como referência para sustentar as decisões, desta forma permite a realização do acompanhamento, do incremento ou desenvolvimento de um determinado projeto (OLIVEIRA, 1996).

Chama-se de plano de ação o documento que, de forma organizada, identifica e orienta nas ações que devem ser tomadas para adequar os itens não conformes e, também, as responsabilidades pela execução, entre outros aspectos. Apesar de ser considerada uma ferramenta de caráter gerencial, ela se aplica, perfeitamente, à realidade das equipes de aprimoramento no planejamento e condução de suas atividades (FIEG & SENAI, 2002 apud OLIVEIRA, 1996).

Todo plano de ação deve ser estruturado para permitir rápida identificação dos elementos necessários à implementação do projeto (OLIVEIRA, 1996)

## B) PDCA

PDCA é um método que objetiva o alcance da melhoria através da repetição corretiva, é um sistema retroativo de informações e ações que buscam a efetividade do sistema.

O ciclo PDCA (Figura 1) criado por Deming é uma importante ferramenta que pode ser utilizada na gestão. De acordo com Deming (1990), este método de controle é composto por quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. As etapas do PDCA são:

- Plan (Planejamento): consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e do método (plano) para se atingir este objetivo.
- Do (Execução): é o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido.
- Check (Verificação): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo em direção certa ou se a meta foi atingida.
- Action (Ação): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas.

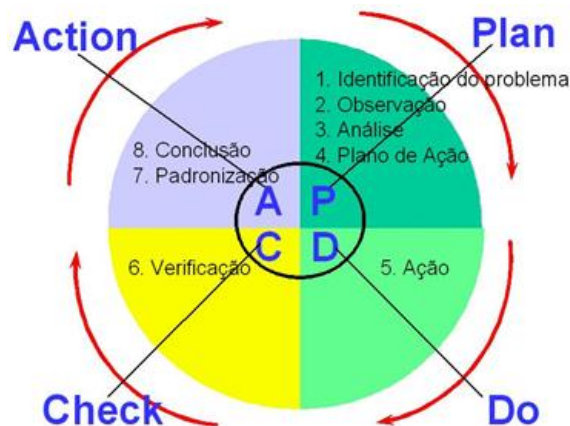


Figura 1 – Ciclo do PDCA. Fonte: CAMPOS, V.F, 2004

Segundo Campos(1996) o PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. Representa o ciclo eficiente resolução de problemas, ou seja, realizar melhorias por etapas e repetir o ciclo de melhoria várias vezes (SHIBA, 1997).

### C) DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para demonstrar através de uma composição a causa e efeitos dos problemas, é composto de um eixo principal que indica o problema e de estruturas adjacentes que indicam a causa, sua estrutura assemelha-se a uma espinha de peixe.

O diagrama de causa e efeito é composto por um conjunto de fatores de causas com um efeito de qualidade (ISHIKAWA, 1993).

Conhecido também como Ishikawa, é uma ferramenta que relaciona as causas dos 6'Ms(Máquina, Método, Meio Ambiente, Mão de Obra, Matéria-prima e Medida).

Composto por um eixo principal que norteia o andamento dos processos, e por sub eixos os 6" Ms, que detalham cada um desses, a estrutura assemelha-se a um peixe, por isso alguns autores referem-se à ferramenta como espinha de peixe.

Para Ishikawa (1993 p. 65), “processo é um conjunto de fatores de causa, precisa ser controlado para que se obtenham bons produtos e efeitos”.

A figura 2 representa um diagrama de causa-efeito (ISHIKAWA, 1993).

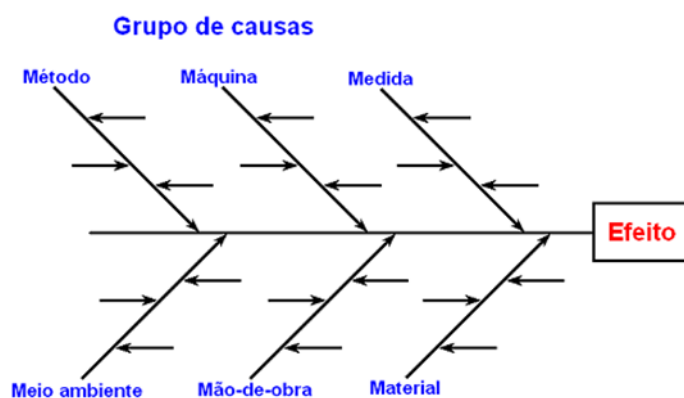


Figura 2 - Diagrama de Causa e Efeito.Fonte: (ISHIKAWA, 1993)

#### D) BRAINSTORMING

Traduzido para o português brainstorming, significa tempestade de ideias. Osborn (1957 apud Mongeau, 1993) desenvolveu a técnica de brainstorming devido à frustração em relação à falta de ideias e criatividade de seus colaboradores na resolução de problemas.

Segundo Werkema (1995, p.102) brainstorming “tem o objetivo de auxiliar um grupo de pessoas a produzir o máximo possível de ideias em um curto período de tempo”. De acordo com Godoy (2001), trata-se de uma ferramenta utilizada para gerar novas ideias a partir de um grupo determinado de pessoas. Harris (2002) acredita que esta técnica é eficaz quando tem como propósito solucionar um problema específico, onde se faz necessária grande quantidade de ideias.

Osborn (1957) descreve quatro regras básicas para que as sessões de brainstorming, descritas abaixo:

- Críticas são dispensáveis. O objetivo é obter o maior número possível de ideias;
- Pensamento livre;

- Quantidade é necessária. Quanto maior o número de ideias, maior a possibilidade de ideias úteis.

- Buscar combinações e melhorias. O objetivo desta regra é estimular a geração de ideias a partir de outras já presentes.

A ferramenta objetiva essencialmente, estimular os participantes a propor ideias sem que estas estejam em julgamento, estimulando assim o processo criativo individual.

#### **4.MATERIAL E MÉTODOS**

A empresa Malunga está presente no mercado brasiliense à 30 anos, localizada na Colônia Agrícola Lamarão, chácara 16, no PAD DF, possui uma área de 110 hectares. Iniciou suas atividades de comercialização, distribuindo seus produtos em pequenas feiras e eventos, destinados ao público consumidor de orgânicos. Ao longo dos anos, tal modalidade de produção foi ganhando espaço no mercado e atraindo um maior número de consumidores, o que gerou uma maior demanda de produtos, assim como o aumento gradativo da concorrência. Então, como diferencial competitivo a empresa agrega aos seus serviços, a modalidade de delivery, onde o cliente recebe seus produtos frescos na comodidade do lar. Para atender a essa nova demanda a empresa passa a utilizar um sistema integralmente planejado e controlado, contando inclusive com consultorias externas, para efetivar um plano de gestão eficiente de produção e distribuição de seus produtos. Em 2011, o grupo Malunga, aposta num novo empreendimento, o Empório Fazenda Malunga, um mercado orgânico, localizado na quadra 115 da Asa Norte, que conta com uma enorme variedade de produtos alimentícios, de limpeza e de higiene pessoal, de marcas nacionais e estrangeiras, além dos produtos Malunga, todos certificados por entidades nacionais e internacionais, que fiscalizam a produção, concedendo assim o uso do selo orgânico.

O contato com a empresa, surgiu por meio de um vínculo de estágio, realizado por um período de 6 meses, que alongou-se por 8 meses, mediante a necessidade de aprofundamento de estudo. A lotação no setor administrativo, do Empório Malunga, possibilitou o acompanhamento do processo de implementação

do gerenciamento da rotina e os seus resultados. Uma vez que, todos os setores do Grupo Malunga, são geridos através de planejamentos antecipados, metas definidas, parâmetros de análise e reuniões de demonstração de resultados, tornando o processo de acompanhamento de utilização de uma ferramenta, um processo evidente de mudança e adaptação. O Grupo Malunga divide-se em quatro subgrupos Fazenda Malunga Horta, Fazenda Malunga Laticínio e Empório Malunga e seus subgrupos.

O curral, subgrupo do setor Fazenda Malunga, foi escolhido como objeto de estudo, já seguia uma rotina, porém apresentava limitações, pois não havia um acompanhamento efetivo. Apenas a repetição sucessiva dos processos e correção precipitada das anomalias, sem que houvesse uma preocupação em resoluções efetivas dos problemas. Em busca de melhorias e identificação e resolução de problemas, implementa-se então, o gerenciamento da rotina de trabalho, onde as ferramentas propostas possibilitam mensurar todo o processo e propor soluções. Considerando o período do estágio, os resultados positivos obtidos através da utilização das ferramentas como instrumentos de gestão, puderam ser observados em algumas semanas ou até em alguns meses a depender da especificidade de cada caso.

Considerando os objetivos propostos pelo trabalho, a pesquisa é descritiva, sob forma de um estudo de caso. De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 22), afirmam que o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin(2005, p. 2005), o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências documentos, artefatos, entrevistas e observações além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Sobre os procedimentos de coleta de dados, utilizou-se, a pesquisa bibliográfica, utilizando como referência, o conteúdo de livros, publicações, artigos, revistas e, ainda, consulta de sites da internet, de forma a conhecer a teoria já escrita sobre o tema proposto.

Utilizou-se também a pesquisa de campo dentro da empresa, juntamente com observação direta. Somada a coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-



estruturada. Para (MATTOS, 2005) na entrevista semi-estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista. Mas, em geral, a entrevista seguiu o que se planejou. As principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas são as seguintes: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; gera de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e define novas estratégias e outros instrumentos. (TOMAR, 2007).

Os aspectos voltados a gestão, gerenciamento, estratégia, aspectos de manejo, dificuldades, processos de implementação foram investigados de forma qualitativa.

Foram entrevistados 5 componentes do grupo Malunga, dentre eles os proprietários, sócios e funcionários.

As informações relativas ao histórico do grupo Malunga, planejamento estratégico, gerenciamento da rotina, foram coletados por meio de entrevistas com uma das sócias e também veterinária responsável pela fazenda, Ana Catarina Valle.

Informações técnicas e de manejo, foram coletados com o veterinário responsável pelo curral, George Henrique Lima.

Sobre o uso direto das ferramentas, a gerente, Mayla Ashiuchi, responsável pelo acompanhamento periódico dos resultados e apresentações dos resultados.

Já as informações relativas a aplicação das ferramentas, foram coletadas por meio de entrevista com funcionários envolvidos no processo de produção do leite.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 Uso da metodologia gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia e aplicação das ferramentas de gestão.**

Com o objetivo que todos os membros da equipe entendam a metodologia e as ferramentas de forma gradativa e sinérgica, a fazenda adotou a metodologia Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, tal método advém do livro de

Vicente Falconi, onde está disponibilizado um roteiro que permite aos gerentes estruturar melhorias de gerenciamento da rotina. O proprietário da Fazenda Malunga, optou por essa metodologia uma vez que conheceu o trabalho da FALCONI Consultores de Resultado, uma empresa de consultoria brasileira, fundada pelo Professor Vicente Falconi. Por meio do aperfeiçoamento da gestão, ajudam organizações a construir resultados excepcionais. Atuam em todos os segmentos de mercado, atendendo clientes da iniciativa privada e da esfera pública, do Brasil e do exterior.

Como atividade inicial o livro sugere um método chamado de “Método da Cumbuca” que consiste numa grupo de estudos do livro e deve proceder da seguinte maneira:

- 1) Uma reunião é realizada entre os membros da empresa, em um grupo máximo de 6 pessoas.
- 2) Todos os encontros deverão ser realizados uma vez por semana, num mesmo dia e num mesmo horário.
- 3) A sala deve dispor de equipamentos que permitam a projeção de figuras e a escrita de textos.
- 4) A sala deve conter uma cumbuca, onde será feito um sorteio de um membro que fará a apresentação do capítulo da semana. Todos os membros deverão ter estudado o capítulo correspondente ao encontro, pois a escolha advém do sorteio, portanto é aleatória. Comprometendo todos os componentes a estudar.
- 5) Caso o sorteado não tenha estudado a reunião é desfeita.
- 6) O nome sorteado retorna a cumbuca podendo ser novamente sorteado na semana seguinte.

Na Fazenda Malunga as reuniões são realizadas as quartas feiras, as 19:00, horário em que todos os envolvidos já estão com suas atividades encerradas. O grupo é composto pelo proprietário Joe Valle, os dois veterinários responsáveis pelo curral, uma gestora responsável pelo curral e os encarregados. Seguindo o fluxograma do livro, através do Método da Cumbuca, os integrantes deverão estudar

juntos os capítulos do livro de 1 a 7, que discorrem sobre as ferramentas de gestão, totalizando 7 semanas de estudos.

Após as 7 semanas de estudos e discussões acerca das ferramentas, uma nova reunião é realizada para compor um Plano de Ação, a partir de uma Meta escolhida pelo grupo, chamada, Meta de Melhoria.

Na primeira reunião foram discutidos inúmeros problemas referentes a gestão do curral, onde todos os componentes apresentavam situações, problemas, conflitos e limitações técnicas e de gestão, utilizando a ferramenta, brainstorming. Como segunda etapa é realizada uma transcrição desses itens, seguido de uma classificação em escala de importância, onde todo grupo participa de forma interativa

Para facilitar o entendimento do processo de aplicação das ferramentas de gestão após o treinamento da metodologia de rotina, será ilustrado um exemplo, considerando apenas um item citado na escala de classificação.

Ferramenta: Brainstorming

Ordem de prioridade:

Melhoria de fatores determinantes e condicionantes para o bem estar animal

1º Melhoria da disponibilidade de água.
2º Melhoria da disponibilidade de alimentação na época da seca.
3º Disponibilização de um ambiente adequado para o gado, visando reduzir o estresse.
4º Melhoria aspectos fitossanitários.
5º Organização efetiva do curral, compatível com as exigências das certificadoras.
6º Aumento dos índices de produtividade.
7º Reduzir a alta rotatividade de funcionários.
8º Reduzir a baixa coesão da equipe.
9º Reduzir o baixo comprometimento dos funcionários.
10º Realizar maiores Investimentos em melhoramento genético.

Ferramenta: Plano de Ação

Ordem de prioridade: Melhoria de fatores determinantes e condicionantes a saúde animal.

Agente envolvidos: Veterinários, gestor do curral e encarregados.

Prazo para implementação de melhoria: 2 semanas

Problema do grupo: Disponibilidade inadequada de água para o gado

Questionamentos: Por que temos disponibilidade inadequada de água para o gado?

Coleta de Causas (Brainstorming):

- ✓ Cochos insuficientes.
- ✓ Ausência de equipamentos para reabastecimento da água.
- ✓ Ausência de escala dos funcionários responsáveis pelo reabastecimento da água.
- ✓ Rateio de atividades desproporcional ao número de funcionários.
- ✓ Contramedidas
- ✓ Disponibilizar cochos adequados e suficientes ao número de animais.
- ✓ Adequação e reposição dos equipamentos para abastecimento de água.
- ✓ Definição de escala para reabastecimento da água.
- ✓ Definição de rateio proporcional ao número de funcionários.

Após a montagem do Plano de Ação sugere-se a montagem da ferramenta 5W 1H, a partir das contramedidas.

Contramedidas (WHAT)	Responsável (WHO)	Prazo (WHEN)	Local (WHERE)	Justificativa (WHY)	Procedimento (HOW)
1. Disponibilizar cochos adequados e suficientes ao número de animais	Funcionário A e B	2 semanas	Curral	Para evitar desidratação do gado, entre outros problemas	Identificar o nº adequado de cochos e realizar a aquisição e implementação.
2. Adequação e reposição dos equipamentos para abastecimento de água	Funcionário A e B	2 semanas	Curral	Para evitar desidratação do gado, entre outros problemas	Realizar a aquisição e implementação dos equipamentos necessários.
3. Definição de escala para reabastecimento da água	Funcionário A e B	1 semana	Escritório Curral	Para evitar descompromisso com a atividade	Definição de escala.
4. Definição de rateio de atividades proporcional ao número de funcionários	Funcionário A e B	1 semana	Escritório Curral	Para evitar sobrecarga de funcionários	Definição de rateio.

Após a utilização do método 5W 1H, sugere-se o uso da ferramenta PDCA (Figura 3), como método de gestão, onde as ferramentas acima citadas são componentes.

PDCA

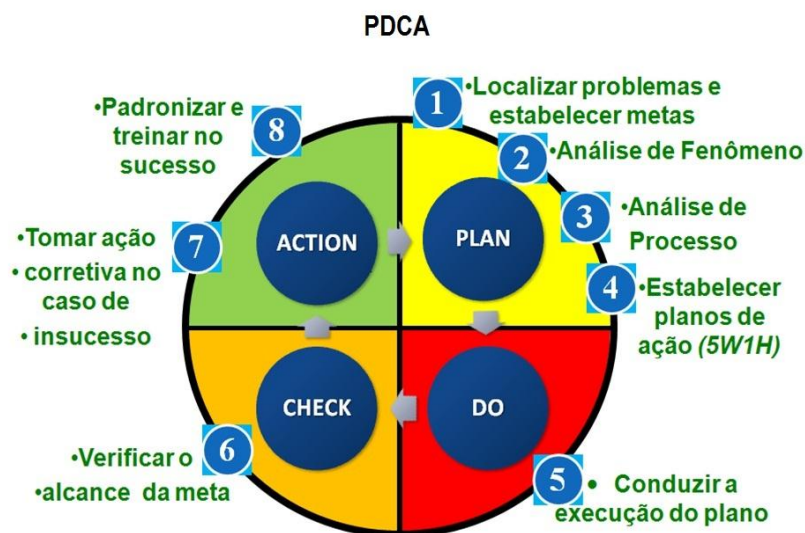


Figura 3 - .Ciclo PDCA. Fonte:CAMPOS,V.F, 2004.

## PLAN

1) Melhoria de fatores determinantes e condicionantes para o bem estar animal

Meta: Melhoria da disponibilidade de água.

2) Disponibilidade inadequada de água para os animais.

3) Coleta de causas

4) Tabela 5W1H

## DO

5) O prazo máximo definido para a total execução da meta é de duas semanas. Durante este prazo as equipes deverão trabalhar em prol das metas estabelecidas.

## CHECK

6) Reunião de checagem.

## ACTION

7) Finalizar a meta.

8) Padronizar e treinar no sucesso.

Calendário exemplificativo da meta estabelecida

D	S	T	Q	Q	S	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

- Dia 6:

Meta : Disponibilizar água em quantidade e localização adequada para o gado

Prazo: 2 semanas

- Dia 20

Reunião de checagem da meta, onde o processo é finalizado, ou passa por uma ação corretiva, onde se estabelece um novo prazo e portanto uma nova reunião de checagem. Quando uma meta é finalizada, todos os documentos referentes a essa meta, atas de reunião, relatórios, parecer técnico, são identificados e arquivados.

- Dia 13: Reunião sobre outro tema.

Seguindo a ordem de prioridade: Melhoria da disponibilidade de alimentação na época da seca

Portanto as equipes irão trabalhar em duas metas concomitantemente, sempre dando prioridade a primeira meta. No caso de estabelecimento de um novo prazo para reunião de checagem, para que todo o calendário não seja totalmente alterado, a nova reunião ocorrerá juntamente com a reunião referente a próxima meta ,dividindo os temas em pautas distintas.

Como alternativa de gerenciamento e checagem total das causas, a ferramenta Diagrama de Causa e Efeito pode ser utilizada, para que nenhum detalhe da situação problema deixe de ser explicitado, conforme apresentado na Figura 4.

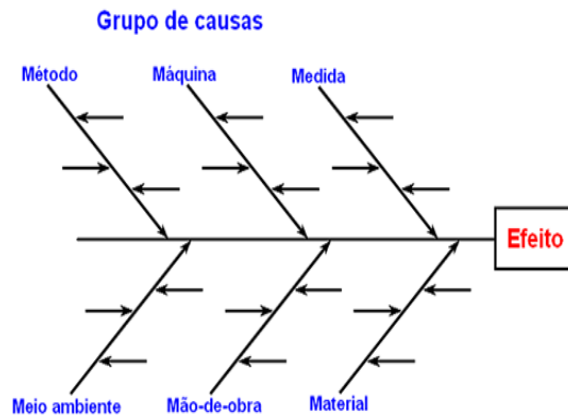


Figura 4 - Diagrama de Causa e Efeito.

Fonte: (ISHIKAWA, Kaoru, 1993 )

Método: Ausência de escala dos funcionários

Máquina: Ausência de equipamentos.

Medida: Rateio de atividades desproporcional.

Meio Ambiente: Indisponibilidade de água.

Mão de Obra: Descompromisso dos funcionários

Material: Falta de material

A junção das causas, resulta no efeito, falta de água para os animais. O diagrama de causa e efeito pode ser citado como um dos mais simples e eficientes pois evidencia as causas de forma clara e precisa.

## 5.2 Principais problemas e suas possíveis soluções

Para abranger toda a metodologia do Gerenciamento Da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, seria necessário um estudo aprofundado de cada uma das ferramentas. Dentre as inúmeras ferramentas citadas no livro, no gerenciamento da Fazenda Malunga, as ferramentas acima citadas, são algumas das mais utilizadas, pois são ferramentas didáticas e de fácil compreensão. Tal medida foi adotada, pois, uma das maiores dificuldades encontradas na transmissão das metas, é a baixa escolaridade de alguns funcionários, componentes do grupo, alguns são



analfabetos, portanto não puderam participar do Método da Cumbuca, portanto não obtendo conhecimento profundo das ferramentas. Logo a sequência dos trabalhos poderia ser dificultada uma vez que, fossem utilizadas ferramentas mais complexas, como gráficos, ou conceitos mais estruturados. O objetivo da implementação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, consistia em que todos os membros envolvidos na produção de leite pudessem participar de forma homogênea na identificação dos problemas e de forma proativa na geração de resultados.

Com o intuito de amenizar os problemas acima citados, optou-se pela utilização de diagramas que facilita o entendimento dos problemas e estrutura o plano de ação. Além disso as reuniões foram conduzidas de forma participativa, aproximando os integrantes, uma vez que todas as opiniões, eram levadas em consideração. Como resultado geral, as ferramentas mostraram-se eficientes no processo de transmissão de conteúdo, os problemas de gestão puderam ser minimizados e em alguns casos sanados. Pois a reunião participativa gera nos indivíduos o sentimento de comprometimento com a causa, o que gera resultados positivos. Porém em contrapartida ao longo de vários meses, os participantes passaram a sentir-se cansados, pois ao término de suas atividades, ainda precisariam manter-se no ambiente de trabalho, alongando assim a jornada de trabalho, pois por uma questão de disponibilidade de horários do principal condutor das reuniões, estas só poderiam ser realizadas as quartas feiras às 19:00, situação que a princípio não poderia ser modificada. Percebe-se que a metodologia pode ser utilizada em outras propriedades rurais, uma vez que atende as demandas internas de gestão e possui aplicação simples.

## **6.CONCLUSÃO**

Este capítulo objetiva apresentar as conclusões e sugestões, a partir do trabalho apresentado.

Percebe-se que o Grupo Malunga, desde seu início, ainda no processo de entrada no mercado de orgânicos, até os dias atuais, enfrentou inúmeras dificuldades, inerentes as especificidades da produção e questões mercadológicas.

Mediante as circunstâncias, a empresa investe em inovações, diferenciais competitivos e diversificação dos canais de distribuição, como forma de agregar valor ao seu produto. A busca constante pelo aprimoramento da gestão, também é uma característica pontual da empresa, que ao longo dos anos, amadureceu seu processo de gestão. Todos os setores passaram a ser planejados e minimamente acompanhados, distribuídos entre plano de ação, objetivos, metas e acompanhamentos.

Entretanto todo o processo de gestão é fortemente impactado, por fatores indiretos. Especificamente no setor do curral, objeto de estudo, devido a influência desses fatores, ocorre a subutilização dos recursos disponíveis. A centralização da condução das reuniões, é um fator a ser questionado, pois todo o processo muitas vezes é amarrado devido a disponibilidade do condutor das reuniões, ainda que este ocupe uma posição estratégica, o restante do grupo pode vir a sair prejudicado devido a essa escolha. O baixo nível de escolaridade de alguns funcionários, também impede a efetiva utilização das ferramentas, uma vez que mediante a atual realidade do país, esse é o perfil de uma grande maioria dos trabalhadores do campo, não tendo a empresa outra opção, a não ser a contratação deste perfil. Como alternativa, propõe-se o ensino escolar a estes funcionários, dentro de uma carga horária flexível, pois assim haverá o comprometimento dos alunos e o aproveitamento das aulas.

Por fim é possível concluir a partir da leitura deste trabalho, que a Fazenda Malunga, diante de sua trajetória, passou por inúmeras dificuldades, provações, mas acima de tudo superações, demonstrando assim seu potencial inovador. Sua história prova que o sucesso é fruto de muita persistência, trabalho árduo e constante busca pelo aperfeiçoamento. Com isso, evidencia-se a efetividade do uso de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa rural, demonstrando que o gerenciamento planejado e qualificado pode ser plenamente adequado as especificidades de um empreendimento rural. Desde que, todos os envolvidos no processo estejam aptos a fomentar e gerenciar as ferramentas. Criar um ambiente favorável à prospecção de mudanças, também resulta em impactos positivos na gestão, pois todos os membros estarão direcionados de maneira sinérgica para as metas, objetivos e resultados, processo gerado através de plano de ação participativo. Potencializando assim o alcance dos resultados esperados.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. São Paulo: Editora. Nova Lima, 2004.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FAZENDA MALUNGA: História, a Empresa. Disponível em< [www.malunga.com.br](http://www.malunga.com.br)> Acesso em 17 de Nov 2013.

GALGANO, Alberto. (1994) - **Calidad total** – clave estratégica para la competitividad de la empresa. Bogotá: Diaz de Santos.

GODOY, M. H. P. C. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

HARRIS, R. Creative Thinking Techniques. Disponível em:  
<[http://idsa.sjsu.edu/Archive%20documents/Creative\\_Thinking\\_Techniques.pdf](http://idsa.sjsu.edu/Archive%20documents/Creative_Thinking_Techniques.pdf)>  
Acesso em: 17 de Novembro, 2013.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

MONGEAU, P. A. **The Brainstorming Myth**. In: ANNUAL MEETING OF THE

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

OSBORN, A.F. **Applied Imagination**. New York: Scribner, 1957.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO EMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DO DISTRITO FEDERAL. **Vitória e persistência**. Conhecer SEBRAE Agronegócios nº 2 . Outubro 2008. Disponível em:<<http://WWW.biblioteca.sebrae.com.br>> Acesso em 20 de out 2013.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. TQM. **Quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

TOMAR, M. S.: **A entrevista semi-estruturada**: mestrado em supervisão pedagógica da Universidade Abert, 2009.

WESTEM STATES COMMUNICATION ASSOCIATION. Albuquerque, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.